



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Diagnóstico y propuestas de mejora para una cooperativa cafetalera en la selva peruana.

Autor/es

DANIEL BARTOLOMÉ MONTENEGRO

Director/es

Emma Juaneda Ayensa

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2017-18



Diagnóstico y propuestas de mejora para una cooperativa cafetalera en la selva peruana., de DANIEL BARTOLOMÉ MONTENEGRO
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Diagnóstico y propuestas de mejora para una cooperativa cafetalera en la selva peruana.

Autor: D. Daniel Bartolomé Montenegro.

Tutor/es: Prof. D^a. Emma Juaneda Ayensa.

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA CAFÉ Y CACAO LTDA.	2
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	4
4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MERCADO	11
5. ANALISIS PEST.....	17
5.1. Político-legales	17
5.2. Económicos	18
5.3. Socio-culturales	19
5.4. Tecnológicos	20
6. ANÁLISIS PORTER	21
6.1. Amenaza de los nuevos competidores	21
6.2. Rivalidad entre los competidores existentes	22
6.3. Amenaza de productos sustitutivos	24
6.4. Poder de negociación de los proveedores	25
6.5. Poder de negociación de los clientes	25
7. ANÁLISIS INTERNO.....	28
8. RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN	31
Bibliografía.....	34

Listado de gráficos y figuras

Gráfico 1. Precios indicativos de café 2014-2018	6
Grafico 2. Producción total de café en el mundo.....	11
Gráfico 3. Consumo interno de países productores	14
Gráfico 4. Exportaciones de café de Perú.....	15
Figura 1. Sistema de puntuación de la calidad del café.....	9
Figura 2. Ejemplo de un lote mal puntuado	10

RESUMEN: Ese café que te acabas de tomar en tu cafetería de todos los días y por el que has pagado 1€, le ha podido suponer al bar un coste de unos 6 céntimos de euro (aplicando la regla de los 7 gramos por café). Detrás de esos 6 céntimos por café se encuentran 125 millones de personas dedicadas al cultivo, empresas intermediarias, transportistas y otros implicados. El objetivo del presente proyecto es establecer una serie de propuestas de mejora a una cooperativa cafetalera peruana. Para ello, se ha realizado un estudio de campo en Cooperativa Agraria Cafetalera Café y Cacao Ltda. (Perú) en el marco de ayuda a la cooperación al desarrollo. Los resultados de dicho diagnóstico se han plasmado en este documento de la siguiente manera: en la primera parte se realizará un análisis exhaustivo de los aspectos externos, reflejado en el PEST y el PORTER. En segundo lugar, se estudiarán los aspectos internos que afectan a la cooperativa mediante la cadena de valor. Una vez obtenidos los datos y valorando todas las posibles opciones, se establecen unas propuestas de actuación con las que intentar mejorar el desarrollo actual de la actividad de la cooperativa.

ABSTRACT: That 1€ coffee you have already drunk in your daily coffee shop, it cost 0,06€ to the owner (applying the 7 grams per coffee rule). Behind those 6 cents there are 125 million people engaged in cultivation, intermediary companies, transporters and others involved. The goal of this Project is to establish a series of improvements proposals for a Peruvian coffee cooperative. For that, a field study has been carried out at “Cooperativa Agraria Cafetalera Café y Cacao Ltda.” (Peru) in the framework of aid for development cooperation. The results of this diagnosis have been expressed in this document in the following way: In the first part, an exhaustive analysis of the external aspect will be carried out, reflected in the PEST and the PORTER. Secondly, the internal aspects that affect the cooperative through the value chain model will be studied. Once the data have been obtained and all de posible options have been assessed, action proposals are established with which to try to improve the current development of the cooperative`s activity.

1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Agraria Cafetalera Café y Cacao Ltda. se ocupa del acopio y venta del café “en verde” para su posterior transformación y consumo en los mercados de países desarrollados. Como producto “*commodity*”¹, los mercados juegan un rol importante en sus precios, y el papel político interno de los países los ha convertido en su principal producto de exportación. Detrás del poder económico, político y social que mueven en multitud de zonas geográficas, a nivel microeconómico la producción del café es el sustento directo e indirecto de más de 100 millones de personas (Iberica, sello comercio justo, 2016).

Cuando acudimos a una cafetería u otra, o nos decantamos por comprar en el supermercado una marca de café, no somos conscientes de las fuerzas sociales involucradas en dichas decisiones, como la producción o no de café orgánico, el Comercio Justo, la justicia social, el abuso al agricultor, la compra a futuros, el poder de la bolsa, la especulación, etc.

La elección del proyecto se ha basado en dos aspectos que han ido muy ligados. Por un lado, al ser propietario de un bar donde gran parte del beneficio viene dado por la venta de café, he querido profundizar sobre qué es lo que existe detrás del euro por el que vendo mi taza de café. En segundo lugar, he realizado unas prácticas en la cooperativa de estudio a través del programa de “ayuda a la cooperación y desarrollo” que lleva a cabo la Universidad de La Rioja.

El objetivo del presente proyecto se basa en establecer una serie de propuestas de actuación para que mejore el funcionamiento de la cooperativa. En la primera parte se realizará un análisis exhaustivo de los aspectos externos, reflejado en el PEST y el PORTER. En segundo lugar, se estudiarán los aspectos internos que afectan a la cooperativa mediante la cadena de valor. Una vez obtenidos los datos y valorando todas las posibles opciones, se establecen unas propuestas de actuación con las que intentar mejorar el desarrollo actual de la actividad de la cooperativa.

¹ Se denomina *commodity* a todo bien que es producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, y que por tanto tiene un valor o utilidad y un nivel de diferenciación o especialización muy escaso.

2. COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA CAFÉ Y CACAO LTDA.

La Cooperativa Agraria Cafetalera Café y Cacao Ltda. comienza su andadura en el año 2010. Es una cooperativa actualmente de café y que en un plazo corto (2-3 años) empezará también con el mercado de cacao.

La empresa se encuentra ubicada en la municipalidad distrital de Rio Negro, en Perú. Localidad situada en el departamento de Junín, en la provincia de Satipo.

La cooperativa se encarga del acopio y venta del café en verde. Características propias del café que vendemos son, café 100% natural, tipo arábico, *café fino*, etiquetado café orgánico y etiquetado Comercio Justo.

La misión de la cooperativa se sintetiza en la siguiente frase:

“Somos una organización de productores de café de alta calidad producido en armonía con la naturaleza, con servicios eficientes en asistencia técnica, gestión de insumos, créditos agrícolas, ejecución de proyectos y comercialización de productos agrícolas, para mejorar la calidad de vida de las familias socias y de la comunidad”.

Para ello se compone de un órgano administrativo simple y de 2 niveles jerárquicos: Jefe y encargado en la cabeza de la empresa, y contable-administrativo en un subnivel. En condiciones normales su plantilla se compone de tan solo 3 personas, pudiendo añadir puntualmente y en picos de trabajo a trabajadores ocasionales.

La materia prima la consigue a través de sus 250 socios, que le venden su producto a la cooperativa, y otros agricultores externos, que aunque no sean socios le venden su café a un precio diferencial un poco más barato.

A pesar de tener 250 socios, se les ve como un agente externo más distanciado de la cooperativa. El funcionamiento de las cooperativas en Perú funcionan con un reglamento igual que las cooperativas españolas, pero la realidad hace que el compromiso entre cooperativistas y las propias cooperativas sea intermitente, sin compromiso alguno por ninguna de las partes, ya que en las cooperativas cafetaleras no

existe el pago de cuotas para el mantenimiento de la cooperativa, y con ello queda debilitada la unión. Esto conlleva grandes problemas a la hora de conseguir fondos para financiar tanto a la administración, como los gastos propios de la cooperativa (alquileres, acopio, acciones de Marketing...).

Además de la red de socios la cooperativa cuenta con apoyo externo, siendo la mayoría de estas relaciones generadas en el marco de proyectos de cooperación al desarrollo. El primer apoyo lo representa la ONG “Kaipacha Inti”, organización creada en el año 2000 con base en Lardero (La Rioja, España), y que desde sus inicios viene apoyando tanto económicamente como logísticamente a la cooperativa, así como facilitándoles la colaboración con otras organizaciones, entre las que se encuentran “Cafés el Pato” y la Universidad de La Rioja. En el primero de los casos la empresa ha apoyado técnica y profesionalmente para producir y comercializar el café. En el caso de la Universidad de La Rioja, desde en el área de marketing del Departamento de Economía y Empresa se han realizado diversas acciones de sensibilización con los estudiantes entre las que se encuentra la realización de campañas de publicidad como parte de la comunicación externa de los cafés de Satipo, producto de la cooperativa. También en el Departamento de Química se desarrolló un proyecto en química básica como parte del programa de proyectos de cooperación universitaria al desarrollo de la UR. En este aspecto el proyecto tenía como objetivo ayudar a los agricultores de Perú en la mejora de las técnicas del cultivo de café y certificando la calidad del café. Dentro de este marco de colaboración se firmó un convenio entre la UR y Kaipacha Inti para la realización de unas prácticas universitarias con el fin de realizar el diagnóstico de situación de la cooperativa así como de todo apoyo de gestión que fuese requerido. El resultado de esa experiencia laboral en el proyecto de la cooperativa es lo que se presenta en este trabajo.

Su situación económica actual es delicada. Una mala gestión llevada a cabo hace 2 años por los responsables de la anterior administración llevó la cooperativa al borde de la bancarrota, y si bien logró sobrevivir, aún está pagando las deudas del dinero malversado.

A pesar de los problemas de administración en el año 2017 consiguió un máximo en exportación, consiguiendo exportar un total de 24 contenedores de café.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Para hacernos una idea del producto que vendemos y con quién competimos o no, pasamos a explicar de qué se compone el mundo del café. Los diferentes cafés y mercados hacen que nuestro producto no compita directamente con muchos otros países productores de cafés, ya que son categorías y/o subcategorías diferentes de café.

Las variedades de café se distribuyen prácticamente el **café arábico** y **café robusta**:

El primero representa alrededor de un 70% del café mundial. Es un tipo de café que requiere un proceso de cultivo mucho más delicado y exigente que el café Robusta. Tiene requerimientos en cuanto a la altura de cultivo, que se sitúa entre los 900 y los 2000 metros de altura. Su producción por planta es inferior a la del Robusta. Su sabor es dulce y ácido y mucho más suave que el otro café, pudiendo caracterizarse y diferenciarse unos de otros dependiendo de los ligeros matices de sabores que se les puede diferenciar. La cantidad de cafeína del café Arábico oscila alrededor de un 1,7%, siendo aproximadamente la mitad del robusta. Es un café mucho más fácilmente digestivo y dentro de la categoría de arábico tenemos subcategorías: *El Moka, Maragogype, Bourbon, MondoNovo, Leroy, Caturra, Icatu, Catuay o Marella entre otros*. Su precio de venta es superior al Robusta. Su producción se concentra en Sudamérica y el sudeste asiático. El precio de compra cotiza en la bolsa de Nueva York.

En segundo lugar, el café Robusta representa una clara producción mundial inferior al Arábico a nivel mundial, rondando un 25% de la producción total. La planta de café es mucho más resistente frente a plagas y bastante más productiva en cuanto a cantidad por planta que las arábicas. No tiene grandes requerimientos en cuanto a su cultivo, pudiendo cultivarse en zonas en las que el arábico no puede. Sus características son un sabor altamente amargo, haciendo que la taza tenga mucho “cuerpo” y careciendo de matices. Debido a los climas secos donde se cultiva, es un café más indigesto que el arábico. Su precio de venta es inferior al Arábico. Su origen está en la República Democrática del Congo, y su producción se concentra en África, la India y Brasil. El precio de compra cotiza en la bolsa de Londres.

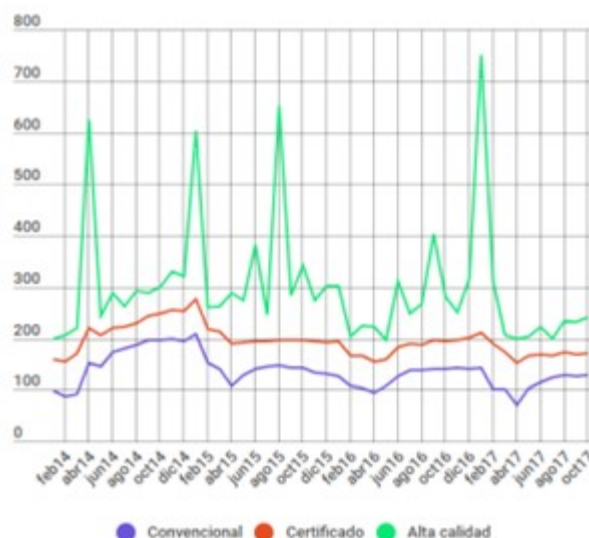
Como se puede ver en la descripción, nos encontramos con 2 tipos de cafés completamente opuestos tanto en precio, sabor, producción, características, cafeína...Debido a todo esto, en los países consumidores, las empresas dedicadas a la producción, tostado y venta de café fabrican “Mezclas o blends”: un blend viene a ser una combinación de diferentes tipos de cafés y sus subcategorías para intentar conseguir tazas equilibradas y/o complejas. Muchas veces se consiguen Blends que llegan a ser mucho más caros que los cafés originales, como por ejemplo el “blue mountain blend”.

Dentro de pertenecer un producto a uno u otro tipo de café, se puede acceder al etiquetado de Comercio Justo y/o café orgánico.

El café orgánico es el que se produce sin utilizar pesticidas artificiales potencialmente dañinos. La certificación de pertenencia a café orgánico puede ser concedido por diversas empresas privadas. Si bien esto supone un coste alto para las empresas, te garantiza un nicho de mercado y un sobreprecio en el diferencial de precio frente a los cafés convencionales.

El café de comercio justo es producido por pequeños productores de café a los que se les garantiza un precio mínimo, bajo la exigencia del análisis de las políticas de empresa/cooperativismo para cerciorarse de que las políticas llevadas a cabo van encaminadas a mejoras directas a los agricultores. Como con el etiquetado orgánico, conseguir esta calificación conlleva unos costes importantes, pero te garantiza un mayor diferencial de precio en la venta del café. Una de las principales organizaciones encargadas de la supervisión de las practicas denominadas como comercio justo es “Fairtrade Foundation”.

**Gráfico 1 : Precios indicativos de Café 2014-2018
(US\$ QQ)**



Fuente: SUNAT, elaboración JNC-CPC-PGC

Para ser conscientes de la importancia del etiquetado, se adjunta el gráfico 1 del precio indicativo de los cafés en los últimos años, haciendo una clara diferencia en el precio entre los convencionales, los etiquetados de certificados y los cafés de alta calidad (o cafés finos).

Ante esta diferencia de producto y sus correspondientes “Blends”, cabe estudiar y entender que cada mercado a nivel nacional difiere del de otros mercados próximos, y la historia y costumbres condicionan qué producto es aceptado en cada mercado. Para entender el concepto como ejemplo, nos centramos a explicar las peculiaridades de España tanto con respecto a otros países como dentro de sí mismo. Las principales características del consumo de café en España son: producto torrefacto, producto transformado en destino y una mayor exigencia del consumidor.

En cuanto al producto torrefacto, en países de Sudamérica, Francia, Portugal y España, entre otros, nos encontramos con una mal llamada subcategoría de café “Torrefacto”. El torrefacto es una “variedad” de café que se obtiene cuando se añade hasta un 15% de azúcar a los granos de café durante su tostado. Durante el proceso en el que se puede alcanzar temperaturas cercanas a los 200°C, el azúcar se pega al café, dándole un toque más oscuro y brillante. Las consecuencias de este proceso es que el azúcar carbonizada

enmascara las cualidades principales del café, especialmente sus aromas, aportando una uniformidad en el sabor. Es especialmente usado en cafés de muy mala calidad.

¿Por qué entonces se consume torrefacto? En España el consumo actual de torrefacto se debe en gran parte a la guerra civil, la posguerra y la pobreza que hubo en España durante toda la mitad del S.XX. El consumo de torrefacto en España tiene nombres y apellidos, José Gómez Tejedor fundó la tostadora y distribuidora de café “La Estrella” en 1867. Tras enterarse de la práctica que se llevaba en las minas de Cuba con el café, para hacer que durase más, este señor trae a España estos métodos de preparación y obtiene la patente de invención del café torrefacto (con su exclusividad de producción por 20 años) (Benitez, 2017).

Con la escasez de la posguerra, este café era el producto perfecto para solucionar los problemas de escasez, incluso hacer más fácil racionar el café por su potente sabor amargo. Todo esto, e incluso que en 1930 Cafés “La Estrella” fuese nombrada proveedora oficial de la Casa Real Española, hizo que se popularizase. Los problemas en las infraestructuras, la dificultad de hacer que el producto durase el tiempo adecuado hasta su consumo, y unido a la escasez, fue el coctel perfecto para que este “tipo” de café haya llegado hasta nuestros días aún en muchas cafeterías.

El producto final tiene menos café, y se convierte en una bebida más oscura y de sabor mas amargo. Debido a esto el paladar español se ha habituado a tomar un café negro y de sabor amargo, desechando muchas veces los cafés de una calidad superior como los arábigos, calificándolos de “aguados” o “flojos”.

A parte de ser considerado más indigesto y no estar recomendado para diabéticos debido a su mayor contenido de azúcar, se le han atribuido propiedades cancerígenas al igual que otros alimentos “quemados”, al estar compuesto de entre un 15% y un 20% de azúcar carbonizado.

El café es transformado (tostado) en destino, ya sea España o Alemania con sus reexportaciones. En el pasado la importación del café tostado y preparado para su consumo estaba gravado con más impuestos que si se exportaba “en verde” para su posterior transformación.

Ello junto a la peculiaridad del café Torrefacto, que hacía que los tostadores tuvieran que cambiar sus modos de tueste adecuándolos particularmente para el mercado español, hizo que se optara por la importación en verde y el tostado se realizara ya en España y/o Europa. A título informativo, la sociedad tostadora de cafés de España cuenta con 150 miembros, cifrándose las empresas tostadoras en alrededor de 300 (Miguélez, 2003).

A día de hoy hay países productores como Nicaragua que cuentan con exenciones por tener al sistema de preferencias generalizadas² (SPG), y tanto la exportación a la Unión Europea de sus granos de café en verde o en café “apto para el consumo” tienen las mismas ventajas fiscales. Pero vemos como países no productores como Alemania son el tercer exportador a nivel mundial en el año 2013, debido a las “re-exportaciones”, es decir, manteniendo el viejo sistema en la línea comercial del café. (infocafe, 2013)

Con respecto al aumento en la exigencia del consumidor, no podemos hablar del caso particular de España, sino que es un fenómeno global, más presente en las economías desarrolladas con un consumo de café asentado. Como en su día pasó (y está pasando) con el mundo del vino, el aumento de conocimiento e interés del consumidor, hace que cada vez se exijan productos de más calidad, y el cliente no se conforma con cualquier cosa.

El éxito de Starbucks, la mayor cadena internacional de café, no es casualidad. En el S.XXI ha comenzado la llamada “cultura de café”, con el auge del “café turismo”, si además lo unimos con la concienciación social con respecto a problemas de toda índole desde el medio ambiente, comercio justo... tenemos a Starbucks como pieza perfecta para ese puzzle (sin entrar a valorar los sobrepagos que tienen, ya que eso forma parte de su “producto-experiencia”). Precisamente en España desde 2010, Starbucks vende el 100% de su producto proveniente del comercio justo (Iberica, 2018).

² El Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) de la UE es un instrumento comercial clave de la política comunitaria de ayuda al desarrollo. El SPG es un régimen comercial autónomo a través del cual la UE proporciona un acceso preferencial no recíproco al mercado comunitario de productos originarios en países y territorios en desarrollo a través de la exoneración total o parcial de los derechos arancelarios.

Si bien este interés por el café aún es poco, hay clientes que ya exigen cierto tipo de café y calidad cuando van a un bar, por lo que las compañías comercializadoras de café han visto que una buena manera de ir de la mano de este proceso es formar a sus clientes (bares) en el conocimiento y preparación profesional de dichos cafés, así como el auge en las técnicas de “latte-art”. Tenemos el ejemplo en la empresa Mocay, que ofrece sus cursos gratuitamente a los camareros de sus clientes, como una forma de hacer que si los camareros se convierten en “baristas”, el cliente sabrá verlo como una forma de valor agregado (infohoreca, 2018).

¿Qué hace o quien dice que un café sea mejor y se le denomine café fino?

Los estándares de la industria son determinados por la Specialty Coffee Association of America (SCAA). La SCAA puntúa con un máximo de 100 puntos los diferentes cafés, valorando sus diferentes áreas y características y sacando una puntuación que, en caso de ser muy bueno, te garantiza unas ventas y unos precios superiores al café convencional. Y es que la bolsa de Nueva York solo marca el precio de los cafés arábigos convencionales, siempre que estos consigan la denominación de cafés finos, tendrán un diferencial en precio muy beneficioso. El proceso de puntuar los cafés que llevan podría ser el equivalente a los puntos Parker que reciben los vinos. En el cuadro de la izquierda tenemos el esquema en el que se basan para puntuar a los distintos cafés. En la imagen de la derecha tenemos un ejemplo de la puntuación de un café que consigue ser calificado como café fino por sobrepasar los 80 puntos.

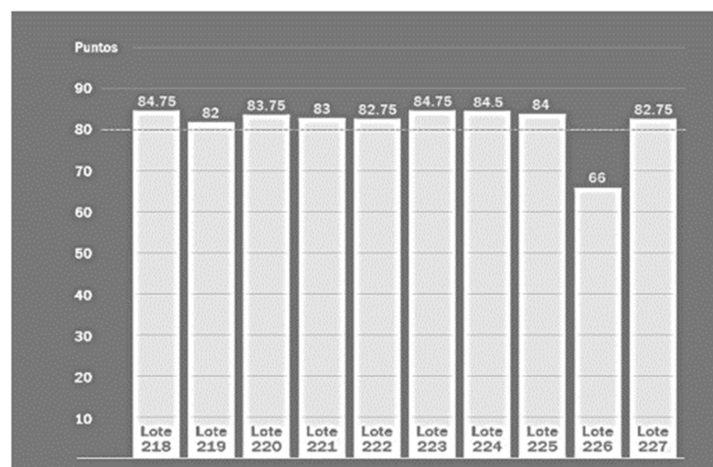
Figura 1. Sistema de puntuación de la calidad del café



Como se puede observar, cafés denominados como *cafés especiales*, pueden tener características muy diferentes entre ellas debido a la diversidad de características que se tienen en cuenta.

¿Qué pasa si una finca/empresa que es calificada como cafés especiales obtiene un lote con una mala puntuación? Las empresas cuando se encuentran con este tipo de lotes, los desechan y no llegan ni a comprarlos ni a tostarlos para seguir con la calificación de cafés especiales.

Figura 2. Ejemplo de un lote mal puntuado.

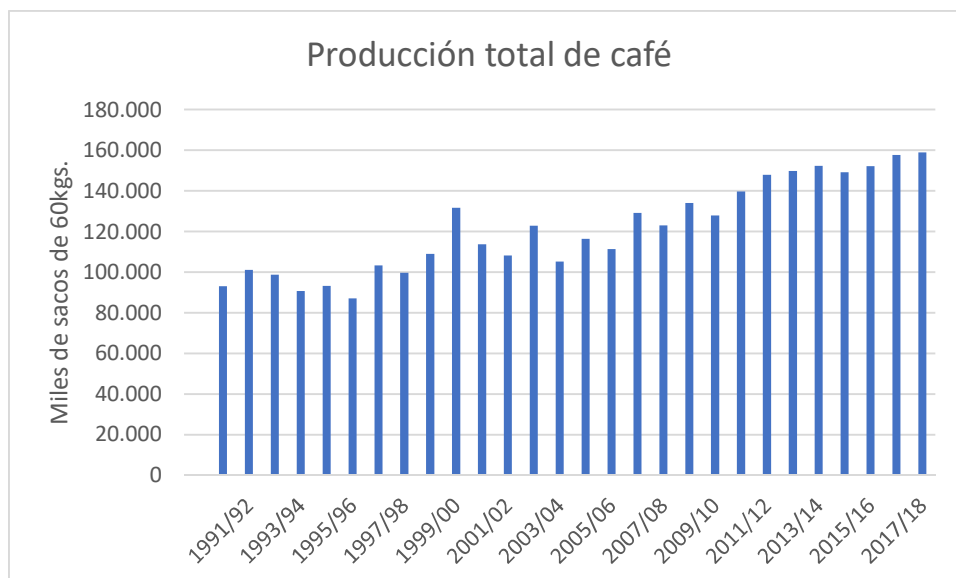


4.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL MERCADO

Pasamos a explicar cómo ha evolucionado el mercado del café en las últimas décadas, a través de los datos extraídos del ICO (Organización Internacional del Café), para lograr entender cómo hemos llegado a donde estamos, a lo que nos enfrentamos y para qué deberíamos estar preparados.

Grafico 2. Producción total de café en el mundo.



Elaboración propia (International Coffee Organization, 2018).

La estadística del café estima en 125 millones de personas las dedicadas al cultivo del café, siendo más de 25 los millones de pequeños productores. (Iberica, sello comercio justo, 2016)

La unidad estandarizada de medida es el saco de 60kg de café, exceptuando Colombia que lo mide en sacos de 70kgs.

En la serie histórica desde 1991 vemos una clara evolución en la producción de café a nivel mundial, pasando de una producción de 93.000 (miles de sacos de 60 kilos) en el año 1991, a 159.000 en el año 2018, lo que supone un aumento del 60% a nivel global.

Con pequeños altibajos debido a crisis internas y/o diversas plagas que afectaron de manera diferente y discontinua a varios países productores, se ve una clara pauta de aumento de la producción.

En el año 2013, *la roya* atacó en particular a las plantas de café de Perú (entre otros países), y ello hizo que su producción pasara de un máximo anual y progresión positiva de 5.373 miles de sacos de 60 kilos en el año 2012, a un pico inferior de tan solo 2.883 en 2015 (Perú 21, 2014).

Las plantas de café requieren 3 años desde su plantación hasta el comienzo de su recolección, por lo que un incidente que provoque la destrucción de las plantas, conllevara unos años de escasez y dificultades tanto para los productores de la zona, como empresas locales.

En el caso de Perú, la producción en el último periodo se ha recuperado hasta los 4.600 miles de sacos de 60 kg. en el periodo 2017/2018. A pesar de los programas de recuperación, los planes de financiación para los agricultores, las ayudas de diversos programas... la pobreza y la situación social local hacen que el impacto de dichas medidas no sea tan efectivo como sería deseable.

Tras estas plagas, la única solución aparte de renovar las plantas afectadas, es ir cambiando las especies ya habidas y las muertas, por nuevos tipos de plantas arábicas que sean resistentes a las plagas.

Yendo de lo global a lo particular hay que ser conscientes de que la producción de café es un tema que engloba lo político en los diferentes países, por ejemplo tenemos el caso de Vietnam, que no había sido históricamente un país productor, sin embargo las políticas estatales y la voluntad de convertir el café en un producto exportable por diversas razones, como las que en breves se explicaran sobre Perú, hace que pase de una producción de 1.310 en 1990, a una producción de 28.500 en 2017, lo que equivale a un

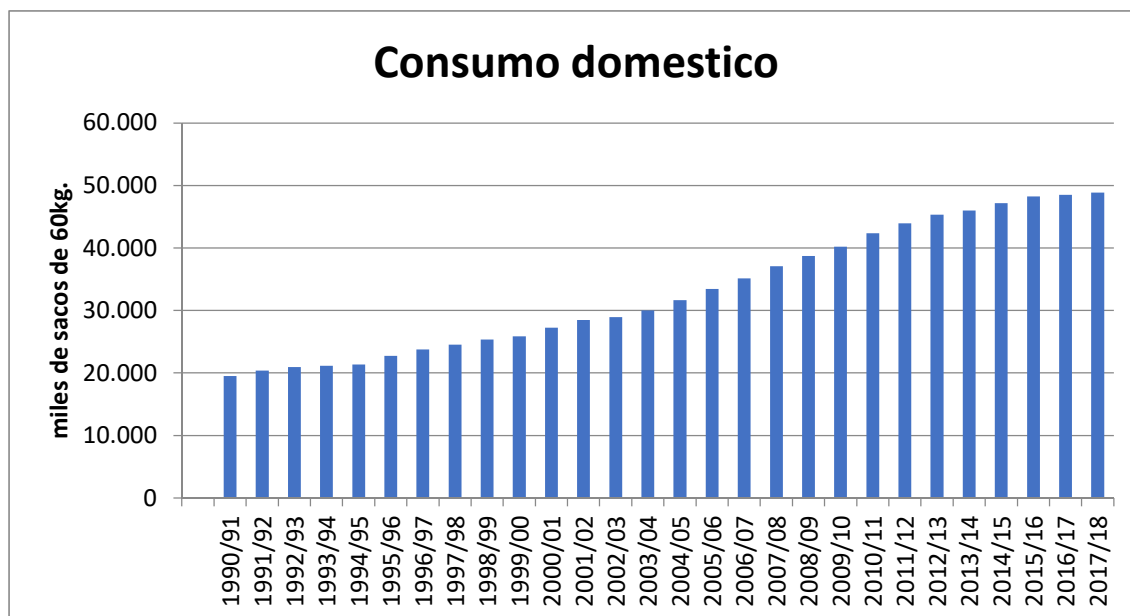
crecimiento de un 2.175,5%, pasando en tan solo 30 años de un ínfimo 0,1% de la producción de café mundial al 20% sobre el total. (Summers, 2014)

Como se acaba de explicar, hay países que por causas políticas y sociales se involucran en la producción del café. Un ejemplo claro está en la zona de Perú donde nuestra cooperativa opera, y es que el cultivo y producción del café se ha englobado en la lucha contra las drogas, intentando hacer ver a los agricultores que el café, cacao y otros productos agrícolas pueden ser rentables para ellos como para que dejen la producción de la planta de la coca. En el caso de Perú estas políticas se han visto dirigidas desde organizaciones nacionales e internacionales por la voluntad política internacional de acabar con la producción de droga cortando de raíz el problema (desde los países productores). Una de las organizaciones en el Perú que más ha dirigido y coordinado estas acciones y sus presupuestos es el DAS (Desarrollo Alternativo de Satipo) y DEVIDA (noticias A. p.).

El aumento del consumo ha ido parejo del aumento de la producción, pero debido a que el precio del café cotiza en bolsa (la bolsa de Nueva York para los arábigos y la bolsa de Londres para los robusta), esto da pie a que un año de malas cosechas en los países productores y la especulación de precios, volatilice el precio en el corto plazo. Esto es lo que ocurrió en el año 2005, un aumento del consumo en países como Rusia y China, y un descenso en la producción por malas cosechas, hizo que el precio pasara de 0.79\$ a 1.01\$ en tan solo 6 meses. Pero son ajustes temporales en el corto plazo.

El aumento del coste de petróleo encarece los transportes, tostado, empaquetado y todos los procesos, pudiendo hacer que aumente de precio el café (así como la mayoría de productos), pero ese aumento no se ve reflejado en un mayor beneficio para ninguna de las partes en el proceso productivo del café.

Gráfico 3. Consumo interno de países productores.



Fuente: Elaboración propia basado en International Coffee Organization(2018).

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los países productores de café, es que no son consumidores habituales de café, y su consumo per capita dista mucho de los mercados europeos o estadounidense. Pasamos de los 650gr per capita de consumo en Perú, a los 12kgs de media en Europa, si bien hay que destacar que en tan solo 7 años se ha pasado de los 200gr a los 650gr, por lo que la evolución es más que favorable (noticias A. A., 2016)

Como se puede ver en el gráfico 3, en los últimos años se ha pasado de un consumo de 19.500 miles de sacos de café en los países productores, a 48.800 en el último ejercicio, siendo un espectacular crecimiento del 250% en menos de 30 años. Se observa además que el crecimiento es positivo y sostenible en el tiempo, por lo que augura que en el futuro, las diferencias en el consumo con respecto a Europa vayan disminuyendo. Este consumo no se debe solo a la mejora económica de la mayoría de países productores sino como se mencionó antes, las diferentes medidas que los gobiernos nacionales están tomando, hacen que la “Cultura de café” vaya interiorizándose en los ciudadanos, haciendo además que el recién llamado “Café-turismo” se vea en muchas zonas como la guinda del pastel para conseguir que en zonas

tradicionalmente deprimidas como “Satipo”, el turismo pueda ser en el corto plazo una alternativa clara con respecto a la economía.

En este mismo periodo de tiempo en el que nos centramos, la evolución del consumo doméstico no ha sido tan espectacular, y es que el consumo doméstico ha pasado de 190 miles de sacos de 60kgs en el año 1990, a 250 en el ejercicio del 2017, arrojando un porcentaje de aumento del 31%.

Estudiado los datos sobre las exportaciones de todos los países productores, las cifras de la evolución del mercado no son tan elevadas como las del aumento de consumo de los países productores, pero aun así son datos excelentes que demuestran una clara tendencia positiva, elevada y sostenida en el tiempo. Esta evolución muestra como en los últimos 30 años, los países productores han pasado de unas exportaciones de 73.887 miles de sacos de 60kgs del año 1990, a unas exportaciones record de 119.598 en el ejercicio de 2017.

Uno de los avances más espectaculares se ha visto en el caso de Perú, y es que como se explicó en la contextualización del producto, no es lo mismo producir/vender un arábica que un robusta, que un café fino...

Gráfico 4. Exportaciones de café de Perú



Elaboración propia (International Coffee Organization, 2018).

La evolución de Perú ha hecho que se pase de una producción de tan solo 1.912 miles de sacos de 60 kg. en 1990, a un “pico” en ventas en el ejercicio 2012 de 5.054, lo que representa un aumento del 265%. En el caso particular de Perú, en el año 2013 se produjo el ataque de la enfermedad de la roya a las plantas del café, matando a un gran porcentaje de plantas, y teniendo que ir cambiando las que sobrevivieron por otras plantas de cafés que son más resistentes a la roya (21, 2014).

Estas nuevas plantas desde que se plantan les cuesta 3 años dar su primera cosecha. Esto más la falta de fondos suficientes y su ineficacia a la hora de orientar los fondos de ayuda para los agricultores, ha hecho que 5 años después aún se siga recuperando lo perdido, pero en tan solo 1 o 2 años se espera que se vuelvan a marcar nuevos records de producción y de exportación.

Las conclusiones a las que llegamos tras el análisis de los datos de las gráficas y su posterior estudio son:

- Claro aumento y consolidación del café como producto de consumo a nivel mundial.
- Estabilidad en precios a pesar del aumento de la demanda, debido al parejo aumento de la producción.
- Fortalecimiento en los mercados maduros y enfoque en los mercados productores como futuros consumidores.
- Si bien estos datos pudieran parecer negativos a nivel general, la buena noticia es el gran margen que queda por crecer hasta llegar al consumo per capita de Europa o Estados Unidos.

5. ANALISIS PEST

5.1. Político-legales

Inestabilidad política:

Una de las principales características del entorno general es el ámbito político, y en este mundo más global y en los mercados de las “commodities”, la situación a nivel internacional son los que marcan la estabilidad o los problemas que dichos mercados puedan tener, por lo tanto en el año 2018 a nivel internacional tenemos que destacar la inestabilidad tanto internacional como nacional en Perú en lo que respecta a la economía y los mercados.

A nivel internacional:

- Nuevos gobiernos *populistas* como el de Estados Unidos promueven una vuelta al proteccionismo (Faus, 2017).
- Crisis política-económicas como la venezolana o brasileña no permiten que la zona se termine de ver como estable para las inversiones internacionales.

Nacional:

- Todos sus expresidentes vivos se encuentran en la cárcel, investigados o fugados, exceptuando la excarcelación de Fujimori por motivos de salud (y sus posteriores protestas).
- Dimisión y posible encarcelación a corto/medio plazo del recién dimitido presidente de gobierno, Pedro Pablo Kuczynski por descubrirse supuestos pagos irregulares a este por parte de la organización brasileña “Odebrecht” (bbc, 2018).
- 2018 año de elecciones a las municipalidades.
- Sus habitantes creen que existe mucha corrupción, según el índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Perú, que los puntúa con 37 puntos (Macro, 2017)

5.2.Económicos

Buenos datos económicos tanto nacionales como internacionales, siendo a Estados Unidos y a Europa sus principales exportaciones, la recuperación económica de los últimos años de ambas zonas, asienta sus exportaciones y le permite mantener en positivo sus índices macroeconómicos más importantes (demografía), véase, por ejemplo:

- Crecimiento económico del 2,5% anual en el 2017, y un crecimiento medio más elevado durante la última década.
- Inflación controlada al 1,4% en el año 2017, en contraposición con otros países de la zona como Argentina.
- Tasa de desempleo de tan solo un 7,8% en el primer trimestre del 2018.
- Balanza comercial positiva en 525 millones de Euros (año 2016).
- Deuda publica inferior al 25% del PIB (año 2016).

El país cuenta con un sistema de infraestructuras muy centralizadas, teniendo que pasar casi todo bajo el control de Lima. Provocando que la zona turística de la costa tenga unas mejores infraestructuras que la zona interior del país (zona productora de café).

Corrupción endémica y generalizada a lo largo de toda la administración pública, desperdiciando un gran porcentaje de las inversiones en costear las “mordidas” que se llevan a cabo en todos los niveles de la vida diaria y de la vida empresarial. Según la encuesta nacional de Proética en 2017 sobre la percepción de la corrupción en El Perú³, el 62% de peruanos cree que la corrupción de funcionarios y autoridades es el principal problema al que se enfrenta el estado, el 71% del total cree que la corrupción ha aumentado en los últimos 5 años y un 49% tiene la certeza de que la corrupción seguirá aumentando, frente al 12% que considera que disminuirá (PROETICA, 2018).

³ La Décima Encuesta Nacional sobre Corrupción se aplicó del 20 al 30 de agosto del 2017 por Ipsos Perú, a una muestra 1314 peruanos y peruanas mayores de 18 años de la zona urbana de Lima y otras 17 ciudades del país. El margen de error fue de +/- 2.7%.

Ayudas millonarias tanto desde el estado como desde organismos internacionales como el DAS (Desarrollo Alternativo de Satipo), el Banco Mundial, Estados Unidos, la unión Europea, DEVIDA (267 millones de soles en 2017, unos 65 millones de euros) entre otros, para ayuda al desarrollo de la agricultura (mayormente café y cacao) a través de la lucha contra el cultivo de cocaína. (Mundial, 2018) (Gomez, Moreno, Sarmiento, & Martinez)

Al pertenecer a la zona geografía de la Amazonia, estas exentos del pago de muchos impuestos como el IGV (Impuesto General a las Ventas) que en el resto del país sí que se paga, y ayuda a que las empresas ganen en competitividad al tener una considerable reducción de impuestos.

5.3.Socio-culturales

En el ámbito socio-cultural con respecto al consumo del café nos encontramos con 2 tipos de mercados, los mercados maduros en los que el consumo del café lleva años asentados como producto de consumo diario, y mercados inmaduros o potenciales donde culturalmente el consumo de café nunca ha estado afianzado. En contra de lo que podría pensar de que el crecimiento en los mercados maduros estaría estancado, las nuevas maneras de consumir café en los países con una renta per cápita superior, hace que el consumo de café no solo aumente en cantidad per cápita, sino que el valor del café comprado aumenta (exigencia de cafés de mejor calidad, aumento del tipo de café arábico, aumento del consumo de cafés orgánicos, concienciación social y exigencia del etiquetado del Comercio Justo, aumento en la demanda de cafés finos, aumento del consumo en los hogares debido a los formatos de capsulas):

- Mercado de consumo nacional en Perú de café, mercado inmaduro aún y con mucho potencial de crecimiento, 650 gramos de café per cápita en Perú (2017) frente a una media europea de unos 8kgs (Gestion, 2015), siendo además el que menos consumo tiene de la zona.
- En mercados más maduros como en España, en los últimos 10 años el gasto en café de los hogares se ha duplicado, pasando las ventas de café de 601 millones de Euros en 2006 a 1.216 millones de Euros en 2016 (el café ha pasado de representar el 0,86% del gasto alimentario de los hogares españoles en 2006 al

1,6% en 2016, según indica la Encuesta de Presupuestos Familiares, publicada por el INE). (Vanguardia, 2018)

- Un nivel de vida muy bajo con un PIB per cápita 2016 de tan solo 5.605€.

Más de 6.500.000 de peruanos han salido de la pobreza en los últimos 12 años. La pobreza moderada cayó del 45,5% en 2005 al 19,3% en el 2015, mientras que en el mismo periodo la pobreza extrema disminuyó del 27.6% al 9% (Mundial, 2018)

Gran deficiencia en las infraestructuras del país, Ejemplo; Satipo está tan solo a 435 km. por carretera, y el viaje requiere una media de 11 horas (siempre y cuando no haya derrumbes por las lluvias), con lo que el transporte necesario para la comercialización del producto se dificulta y aumenta sus costes.

Inseguridad en las carreteras debido a los continuos robos que se llevan a cabo en el transcurso de las carreteras, ya sea en las áreas de descanso como durante el trayecto, por lo que se intentan evitar los viajes nocturnos.

Cortes en la logística debido a que cada vez que hay huelgas cortan por días los accesos a medio país, ya que solo hay una carretera (la carretera central, a la altura de la Oroya) que da acceso a todos estos lugares.

5.4. Tecnológicos

Aun tratándose de un producto agrícola, en el que al tratarse de un producto con la categoría especial de orgánico y comercio Justo, los procesos para su obtención son casi al 100% “naturales”, la obtención genética de nuevas variedades del café, hace posible la obtención de plantas resistentes a diversas plagas y enfermedades, como la Roya amarilla, que en 2013 asoló los cultivos de café en Perú, destruyendo entre el 50% y el 60% del cultivo de café nacional.

El abaratamiento y mejora en la maquinaria necesaria para los diferentes procesos de tratamiento post-cosecha (beneficiado, envasado, tostado...) hace posible una mejora en la normalización en la obtención de un producto más uniforme, necesario para la correcta comercialización al por mayor.

6. ANÁLISIS PORTER

6.1. Amenaza de los nuevos competidores

- 1) Barreras a la entrada provenientes de la diferenciación: Nula-limitada.

Dado que la actividad de la cooperativa se basa en el acopio y venta del producto (con una transformación del producto muy superficial), la imagen de marca, prestigio, patentes o costes de cambio queda como algo superfluo.

La transformación del producto (tostado), se realiza normalmente en el país de destino, ya que las empresas prefieren comprar el café “en verde”, que es bastante más barato y requiere el pago de menos impuestos en la importación, para luego ellos “añadirle” su valor agregado en el tostado y comercialización, que es ahí donde se obtienen los grandes márgenes de beneficio. Alemania en el año 2013 se situaba como tercer exportador a nivel mundial, todo ello sin ser productor (Organization, 2018)

No hay coste por acceso a los canales de distribución, ya que como se explicó en la introducción, el mercado mundial de empresas importadoras se compone de unas pocas empresas que aprovechan la atomización del mercado de agricultores para poder imponer sus intereses, además se ha de recordar que el precio del café está fijado por las bolsas de Nueva York (café Arábico) y Londres (café Robusta).

- 2) Barreras a la entrada proveniente de los costes: Limitado

No hay grandes necesidades de capital para la creación de otra cooperativa competidora a la nuestra, ya que el funcionamiento de las cooperativas allí dista bastante de cómo funcionan en Europa. Los socios y agricultores crean una cooperativa desde el ámbito legal, pero no tienen casi obligaciones ni derechos con esta. A lo mismo los costes de creación y funcionamiento de estas cooperativas es mínimo, ya que no precisan de grandes costes operativos, al no requerir una gran administración para comenzar.

No nos encontramos con economías de escala o de alcance ya que la producción de café se realiza de una manera artesanal, suponiendo la mano de obra hasta el 60% del coste del producto, debido a que la situación geográfica de los cultivos no permite la introducción de maquinaria ni hay modo de mecanizar el proceso. Este proceso además se lleva a cabo por familias individuales poseedoras de unas pocas hectáreas de producción, por lo que por mucho que aumentemos el volumen de acopio y ventas, el 80% del precio del café se basa en la mano de obra o uso de fertilizantes, no pudiendo abaratar el producto final, siendo hasta el 60% del total, el coste de la mano de obra (Alfonso, 2017)

La tecnología propia como tal no existe, por ser un procedimiento de transformación muy básico, pero sí que contamos con unos elementos tangibles de maquinaria de procesamiento (sobre todo en el proceso de beneficiado)

En el acceso de las materias primas no se cuenta como ventaja ni desventaja, al ser el café un producto perecedero antes de su proceso de “transformación”, las empresas y/o cooperativa necesitan sí o sí estar situadas cerca de los agricultores para a pesar del deterioro o difícil acceso en las infraestructuras, que el producto no se malogre y pierda así su calidad.

6.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Al ser un proceso muy primario desde el origen del producto y no lleva apenas transformación de producto no consideramos que haya diferenciación ni costes de salida.

Nos encontramos también con un mercado de producción de café altísimamente atomizado, estimándose en más de 25 millones de fincas familiares en los más de 80 países productores, siendo más de 220.000 familias tan solo en Perú, según el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (Riego, 2018)

Los competidores a nivel nacional son las otras cooperativas y las empresas privadas que se dedican a la producción y/o exportación de café.

Como competidores a nivel internacional tenemos una parte de los países productores de café, los que producen café Arábico. Al determinarse los precios del café Arábico en la bolsa de Nueva York, nos encontramos con que el resto de empresas/países son competidores nuestros, pero de una manera más indirecta.

Si este año Brasil aumenta su producción en 10 millones de sacos de café (casi el doble de la producción total de Perú) como está previsto, los precios mundiales del café caerán y eso afectará a nuestros beneficios. Por lo que no es tanto la competitividad entre empresas sino la situación mundial de los diferentes mercados de café. El producto en sí mismo no tiene costes por mantenimiento de producto, pues si bien es un producto perecedero, dispone de aproximadamente 2 años para que el producto se considere malogrado/caducado (dependiendo de empresas pueden acortar el plazo hasta los 18 meses para garantizar una mejor calidad de producto, como hace la empresa española de café Mocay).

El crecimiento lento del mercado va de la mano con el crecimiento de la oferta, por lo que ni el precio ni la oferta/demanda tiene previstos grandes cambios a medio plazo (explicado en el apartado contextualización del mercado).

No hay una fidelización a la empresa o cooperativa exportadora, sino a un tipo de café o a una denominación/nacionalidad de este, debido a sus características homogéneas. Se puede hablar como una imagen de “marca” a nivel nacional debido a la competitividad que los diferentes países tienen entre ellos. Tenemos el caso de Colombia como un país que, tras una larga trayectoria en la dedicación al mundo del café, ha sabido posicionar su producto como líder indiscutible en la percepción de los consumidores en calidad.

Como se explica en la página oficial de *Juan Valdez* sobre el café colombiano y su acción de *marketing* (Cafe, 2018)

“Juan Valdez es el embajador mundial de todos los caficultores colombianos y sus tradiciones. Juan Valdez es nuestro personaje insignia, creado en 1959 por la Federación Nacional de Cafeteros, para promover ante el mundo el trabajo y la dedicación de todos los caficultores colombianos que hacen posible la obtención de un producto exquisito y único como el café de origen colombiano.

Por más de 50 años, Juan Valdez acompañado de su inseparable mula Conchita, se ha dedicado a la promoción del café colombiano y le ha dado a conocer al mundo los valores familiares, la dedicación y la obsesión por la calidad de los productores de café colombiano. Como personaje famoso e ícono publicitario, cumple una apretada agenda que lo convierte en un excelente embajador de todos los cafeteros colombianos a nivel mundial.

*En el año 2002, pone su firma a los productos que llevan su nombre y a las tiendas de café donde se vive la auténtica experiencia del café Premium colombiano y en el 2005, **fue premiado como el 5º ícono publicitario más reconocido en Estados Unidos.**”*

A pesar de que Colombia disponga de buenos café debido a su producción de café Arábico y de *cafés finos*, no tiene ninguna ventaja comparativa al uso con otros cafés finos producidos en otros países como Costa Rica o Perú, pero una vez que se gana la aceptación y conocimiento de renombre en los consumidores, ya está el buen trabajo hecho.

6.3. Amenaza de productos sustitutivos

Son productos sustitutivos aquellos que atienden la misma necesidad de los clientes. Por la acción de la cafeína y sus efectos, se consideran productos sustitutivos otras bebidas como las energizantes (Redbull y otras similares), y por su consumo como bebida líquida de consumo tenemos como productos sustitutivos las infusiones de todo tipo, así como cualquier tipo de bebida.

La realidad es que, aunque hay bebidas que son rivales directos; para estudiar puedes elegir entre tomarte un café o un Red bull, o si vas a una cafetería puedes optar por consumir un café o cualquier infusión...

El café no tiene una imagen negativa como sí que la pueden tener otras bebidas refrescantes, azucaradas y/o alcohólicas, ante las que la mentalidad de la gente está cambiando y está llevando a los diferentes gobiernos a gravarlas con impuestos especiales para restringir o disminuir su consumo por su probado perjuicio para la salud (eldiario.es).

Otras bebidas del tipo infusiones sí que son rivales directos y con cualidades específicas similares, pero como explicamos en el apartado de situación del café, el consumo del café no ha tocado techo en los mercados, el inicio de la cultura de consumo de café en los mercados inmaduros, las nuevas formas de consumo de café en los mercados maduros, y la introducción del café en mercados hasta hace poco inexistentes, augura el continuo aumento de la demanda de este, con bastante margen de crecimiento.

6.4. Poder de negociación de los proveedores

Al tratarse de una cooperativa en el que los propios agricultores son los socios de esta, no tenemos que tratar con proveedores de ningún tipo.

El precio a pagar a los agricultores además viene marcado por los precios en bolsa a nivel internacional del café, siendo el precio similar al de otras cooperativas y empresas de alrededor.

6.5. Poder de negociación de los clientes

Dependiendo de la calidad de ese año del café de los agricultores de la zona, tendremos mayor o menor poder de negociación frente a los clientes, pudiendo diferir esta anualmente. Nos encontramos con una gran cantidad de compradores y “Brokers” a

nivel individual, pero con unas pocas empresas a nivel mundial que manejan el mercado⁴. Al tener el “*plus*” Perú de dedicarse a la producción de cafés finos (cafés de más calidad), y contar las cooperativas de Satipo con la calificación de Café orgánico y Comercio Justo, se dispone de un mayor margen de beneficio a la hora de competir internacionalmente.

Entre empresas de la misma zona y/o país no hay diferenciación de producto (a unas condiciones climáticas, geográficas similares, un producto similar).

Tampoco existe una amenaza de integración “hacia adelante” por parte de los clientes, debido al mercado atomizado, a que el coste fijo de mano de obra llega a alcanzar hasta el 60% del precio de compra (mas otro 20% de costes fijos por los abonos y demás tratamientos...) y a que el “valor agregado” está en el tostado y comercialización que estos hacen luego en los países de origen.

El punto débil frente a la negociación de los clientes, es la falta de planes a medio plazo y la pobreza de los agricultores. Debido a esto hay un mercado de compra-venta de café a los propios agricultores de las cooperativas a pie de calle, que les compran el café, estafándoles en peso y precio (pero pagándoles al momento), haciendo que los precios a los que tiene que comprar la cooperativa sean algo más altos y/o con mejores condiciones que las iniciales. Este problema además perjudica a la cooperativa, pudiendo hacer que no pueda cumplir sus compromisos de venta anuales en el caso de que demasiados socios opten por vender su café en el mercado paralelo.

⁴ Banco Mundial, Informe de Desarrollo Mundial 2008, 2007, p.136 En 1998, las dos empresas comercializadoras de café (Neumann y VOLCAFE) controlaban 29 por ciento del mercado y las seis empresas más grandes controlaban el 50 por ciento. Después de la fusión de una serie de empresas, en el inicio de 2000, los tres grupos más grandes controlaban alrededor del 45 por ciento; Agritrade, Resumen ejecutivo. Café, Septiembre 2008, p.8.

CONCLUSIONES DELANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Oportunidades
Inestabilidad política en la zona.	Crecimiento continuo de la demanda.
Saturación en la oferta de café.	Etiquetado café orgánico.
Corrupción endémica.	Etiquetado comercio justo.
Pobreza en Perú.	Mejora en la imagen del café de Perú.
Bajo consumo nacional de café.	Crecimiento económico sostenido en Perú.
Infraestructuras deficientes (inexistencia de carreteras transitables y falta de suministros como agua potable y frecuencia en los cortes de luz e internet).	Recuperación económica mundial.
Inseguridad.	Exigencia del consumidor y creación de la “cultura de café”.

7. ANÁLISIS INTERNO

La cadena de Valor

En primer lugar, describiremos las actividades de soporte las cuales hacen que la empresa lleve a cabo su cometido.

- Dirección general y de RRHH: Se encarga de seleccionar al personal, debe focalizar tanto la estrategia corporativa, competitiva, funcional y de marketing.
- Organización interna y tecnología: Engloba los diferentes departamentos de la empresa coordinando sus recursos para otorgar el producto/servicio, haciendo especial hincapié en la relación con los agricultores socios de la cooperativa.
- Infraestructura: los servicios se ofrecen en una oficina situada en Satipo, donde una parte está dedicado al centro de almacenamiento para su posterior venta.
- Abastecimiento: entre los que se incluyen seguros, suministros (agua, gas, calefacción), Wifi.
- Socios: Son el punto clave de la empresa, necesarios para el acopio del café, y garantes de la calidad requerida en este. Los socios tienen requerimientos en cuanto a tipo de café, practicas realizadas en el cultivo y post-cosecha, así como la exigencia de ciertas cantidades de venta con la cooperativa. Las funciones que llevan a cabo son el cultivo, cosecha y traslado a la cooperativa de la materia prima, para su posterior venta.

Por otro lado, las actividades primarias dan valor a nuestra empresa.

- El etiquetado: Necesario para poder recibir los diferenciales en precio tanto por la etiqueta de café orgánico, como por la de Comercio Justo, que es garante de buenas prácticas, así como del desarrollo correcto y social de todos los agricultores que suplen a la cooperativa. En nuestro caso solo se tienen la de café orgánico y

Comercio Justo, pero hay un puñado de ellas que se puede valorar si conviene tenerlas (si económicamente nos son rentables).

- Almacén: Es la actividad más importante que tienen respecto a la materia prima. Al traer los socios el café tras su post-cosecha, este debe almacenarse en sacos y/o contenedores para su posterior venta. El almacenaje requiere de unas condiciones respecto a la humedad y temperatura determinadas para evitar que el café puede deteriorarse y perder el valor original, ya que el café es un producto caduco, que conforme van pasando los meses si no se consigue vender, o las condiciones no son las óptimas, se malogran.
- Marketing/venta: Necesitamos un departamento con personal que se dediquen a hacer un seguimiento de los clientes, de los potenciales clientes, y de presentar nuestro productos a las ferias dedicadas a ello, tanto a nivel nacional como internacional. En el mundo del café, una vez que consigues que se vea a tu empresa como seria para conseguir cumplir los compromisos de venta de café, se te abren las puertas a muchos más clientes (en caso de no llegar a los compromisos porque tu producción sea insuficiente, se produce la compra a otras cooperativas/empresas, en el caso de Satipo todo va organizado por la Cooperativa Central de Satipo, promoviendo una cooperación entre todas las cooperativas). Una vez que las bases de la producción y el acopio están garantizados, hay que conseguir mediante ferias internacionales las ventas de los contenedores de cafés que o tenemos ya almacenados o esperamos conseguir durante las cosechas. Hay que recordar que el café aravico viene determinado el precio por la bolsa de Nueva York, por lo que existen los precios a futuros, los tratos comerciales a futuro y existe la especulación.

CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO		
Áreas	Puntos fuertes	Puntos débiles
Etiquetado	Obtención etiquetado Comercio Justo y Cafés orgánico	
Almacén	Tamaño suficiente de cara a ampliar producción	Mejorable en cuanto al control de humedad, temperatura y control de plagas.
Marketing/venta	Profesional cualificado al frente del departamento encargado de la venta.	Falta de personal.
Socios	Amplio abanico de socios	Escasa o nula cultura cooperativista.
Abastecimiento	Gran número de socios que abastecen.	Los socios no garantizan la venta de su producto a la cooperativa. Incumplimiento de cupos.
Infraestructura	Espacio diferenciado para cada actividad.	Falta de salubridad e inversión necesaria para las óptimas condiciones de los edificios.
Organización interna	Liderazgo carismático y respaldo por parte de los socios.	Falta de personal para la realización de labores administrativas Ausencia de herramientas de control interno y de los socios.
Dirección general y RRHH		Falta profesionalización en la cúpula directiva. No se cumplen los requisitos de personales técnicos (no hay suficientes).

8. RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Tras el estudio realizado del análisis interno y externo, y todo lo anterior expuesto, las recomendaciones a la dirección las dividimos en 2 apartados: A nivel operaciones y a nivel de dirección. Además dentro del nivel operaciones tenemos recomendaciones que ya se están llevando en marcha:

- Operaciones:

1. Gobernabilidad del modelo cooperativo: La falta de conocimiento sobre lo que implica el modelo cooperativo, junto a la percepción negativa que este modelo se asocia a movimientos populares de izquierdas en Sudamérica, hace que tanto los propios socios, como la sociedad tenga connotaciones negativas acerca de todas ellas. Los requisitos que tienen ciertos etiquetados como el de Comercio Justo, exigen de la participación mínima de un porcentaje de socios en todas las votaciones, y dado que la cooperativa engloba a un amplio grupo de agricultores de diversas zonas, y por las defectuosas infraestructuras, la distancia, y la falta de dinero, hace imposible para la mayoría de ellos ir a estas reuniones. Para ello ideamos en enero un sistema de representantes zonales con poderes, para hacer efectiva la participación a un coste menor para ello.
2. Cambios en los estatutos: Parte de los cambios que se requerían como los de participación, y otros como la adecuación de los derechos y obligaciones de tanto socios como cooperativa, requerían de actualización, y si bien la modificación se hizo al finalizar diciembre, había que acabar de redactarla y ponerla en marcha.
3. Implementación de los estatutos: El cambio de los estatutos hecho por la dirección, necesita la aprobación de los socios, como así marcaban sus antiguos estatutos, como facilidad para el futuro, el sistema de representantes propuesto por mí y aprobado por la gerencia, requeriría solo la presencia de los representantes zonales.
4. Fidelizar a los socios: El gran problema del modelo cooperativista cafetalero “*al uso*” en Perú es la falta de compromiso, de obligaciones y de deberes por parte de los socios. Los socios al no existir esas obligaciones/deberes vía pago de cuotas o mediante el pago para la creación de la cooperativa, pueden estar inscritos en 3 cooperativas al mismo tiempo, para luego vender su café a la que mejor precio esté pagando, o mejores condiciones de pago tenga. La cooperativa por su parte se

beneficia de este sistema porque posee a priori de un mayor número de socios, a la hora de acometer contratos de venta a futuros, o de poder acceder a planes de ayuda al desarrollo. Este sistema falla a la hora de que la cooperativa no tiene garantizado ningún nivel de acopio de café, y llegado el día del compromiso, puede quedarse sin café que vender, incumpliendo sus contratos... Para intentar mejorar esta situación, se intentó tomar medidas para hacer que los socios se pudieran sentir más parte de la empresa, ya que la sienten alejada y algo ajena a todos ellos. Se pensó que el cambio en la gobernabilidad, pasando de un sistema de un voto por socio, a unos representantes zonales, haría que la participación aumentase, y luego estos representantes informasen de los cambios y de la situación de la cooperativa. Se vio que dentro de los 250 socios, hay 2 categorías de socios; los que se comprometen con la cooperativa, y los que la ven meramente como un lugar donde poder vender su producción. Por ello se planteó algún tipo de sistema en el diferencial de precio, que premiase a los que están comprometidos con la empresa.

- Dirección:

1. Profesionalización de la dirección de la empresa: El problema que se observa en las cooperativas de Satipo, es que la dirección de empresa es gente sin realmente conocimiento ni estudios relacionados con sus labores. En el caso de nuestra cooperativa nos encontramos con un jefe que tiene carisma y el apoyo de los agricultores, pero debido a su desconocimiento en la materia, es el gerente el que tiene que tomar el control sobre todo. Ante la pérdida de control por los jefes, nos encontramos con gerentes o direcciones que aprovechan la situación para el beneficio propio, y nos encontramos con que hay grandes desfalcos de dinero, como el ocurrido en nuestra cooperativa hace 2 años, o como el ocurrido actualmente en la “Cooperativa de Satipo”... todo esto hace que el agricultor no se fie de las cooperativas/empresas y se hace difícil el exigirles cuotas o el no pago del café al momento, por el miedo a perder su dinero.
2. Un departamento fijo de técnicos: La teoría para la obtención de los certificados dice que tiene que haber técnicos que supervisen a los agricultores, formándoles en la plantación, cosecha, abonos... En la práctica se cuenta con 1 técnico, pero debido a la falta de personal, sus labores son solo las de un administrativo, dejando desatendidos a los agricultores en sus prácticas. Esta medida tendría como efectos secundarios la fidelización de los socios, ya que verían in situ la acción de la

cooperativa y podrían llegar a sentirse más parte de la cooperativa, no como ahora, que muchos lo ven como algo lejano.

3. Recuperar la confianza: Como se mencionó antes, las cooperativas carecen de apoyo popular y social, y en el caso de nuestra empresa, hace 2 años hubo una mala administración que acabó dejando números rojos en la empresa. En este contexto los socios-agricultores desconfían completamente en el medio plazo de los compromisos de la cooperativa. Como parte del proceso de hacerles ver que la cooperativa está presente, y que la sientan como propia, se planificaron unas reuniones mensuales en las que los técnicos les visitarían a ellos y sus fincas para su asesoramiento, así se conseguiría que viesen una mayor implicación de la cooperativa.
4. Implantación del sistema de cuotas para el mantenimiento de los costes de la cooperativa: Como punto clave en las deficiencias de la cooperativa, tenemos la falta de fondos propios para intentar aliviar la actual situación financiera y para sufragar los gastos del funcionamiento de la cooperativa. La implantación del sistema de cuotas conlleva varios problemas. Si las cuotas son algo fijo y anual, el agricultor será reacio a pagarlo por la poca confianza que se tiene en las cooperativas y no ser capaz de saber en qué se está invirtiendo su dinero. Si las cuotas “salen” de descontar un diferencial en el precio al comprar el café a los socios, los agricultores tomarán la decisión de vender su café al mejor postor, que puede ser cualquiera de las cooperativas limítrofes que esté pagando al precio marcado en la bolsa de Nueva York. El tema de conseguir fuentes de financiación para el mantenimiento de la cooperativa es el problema clave de la cooperativa, pero también es el tema más sensible en el que cualquier decisión tendrá consecuencias perjudiciales de un lado u otro.

Bibliografía

- Agencia Agraria de Noticias. (2016). *Al 2019 consumo per cápita de café en Perú alcanzaría los 2 kilos*. Obtenido de <http://agraria.pe/noticias/al-2019-consumo-per-capita-de-cafe-en-peru-11919>
- Agencia peruana de noticias. (2017). *Perú promoverá en el exterior café y cacao de zonas excocaleras*. <http://andina.pe/agencia/noticia-peru-promovera-el-exterior-cafe-y-cacao-zonas-excocaleras-692082.aspx>
- Alfonso, K. (2017). *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/el-alto-coste-en-la-mano-de-obra-es-lo-que-mas-inquieta-a-los-caficultores-2524791>
- Banco Mundial. (Abril de 2018). <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#2>
- Banco Mundial. (2018). <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- bbc. (2018). *Perú: renuncia el presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) entre acusaciones de corrupción y sobornos*. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43481060>
- Benitez, E. (2017). *eldiario.es*. https://www.eldiario.es/tribunaabierta/Gomez-Tejedor-Espana-cafe-torrefacto_6_603749653.html
- Datos Macro. (2017). *Disminuye la percepción de corrupción en Perú*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- eldiario.es. (2015). *Por qué la OMS quiere poner un impuesto especial a los refrescos*. https://www.eldiario.es/sociedad/azucar-refrescos-impuesto-OMS_0_569393660.html
- Fairtrade Iberica. (2016). *sello comercio justo*. <http://www.sellocomerciojusto.org/es/productores/cafe/>
- Fairtrade Iberica. (2018). *STARBUCKS UTILIZARÁ CAFÉ 100% DE COMERCIO JUSTO PARA PREPARAR TODOS SUS CAFÉS*. http://www.sellocomerciojusto.org/news/es_ES/2010/03/02/0001/starbucks-utilizara-cafe-100-de-comercio-justo-para-preparar-todos-sus-cafes-
- Faus, J. (2017). *Trump reivindica su política proteccionista: “Compra americano y contrata americano”*. https://elpais.com/internacional/2017/02/17/estados_unidos/1487353270_823580.html
- Gestion. (2015). *Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros*. <https://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-650-gramos-lejos-paises-cafetaleros-96234>
- Gomez, D., Moreno, L., Sarmiento, M., & Martinez, J. (201). *¿Quién se lleva el dinero del presupuesto antidrogas en el Perú?* <https://narcomapa.ojo-publico.com/articulo/quien-se-lleva-el-dinero-del-presupuesto-antidrogas-en-el-peru/>
- infocafe. (2013). *Principales exportadores de café del mundo*. <http://www.infocafe.es/cafe/principales-exportadores-cafe.php>

- infohoreca. (2018). *Comienzan los cursos de baristas de Mocay Academy*.
<https://www.infohoreca.com/noticias/20160906/comienzan-cursos-baristas-mocay-cafe#.Wwkq90iFPIU>
- Juan Valdez Cafe. (2018). *Icono Juan Valdez*. <http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestro-icono/>
- La Vanguardia. (2018). *La popularización de las cápsulas duplica el consumo de café en España*.
<http://www.lavanguardia.com/vida/20180302/441189298099/la-popularizacion-de-las-capsulas-duplica-el-consumo-de-cafe-en-espana.html>
- Miguélez, C. M. (mayo de 2003). *Pangea Consultores*.
https://ecodes.org/docs/cooperacion/mercado_cafe.pdf
- International Coffee Organization. (2018). *Historical Data on the Global Coffee Trade*.
http://www.ico.org/new_historical.asp
- Peru 21. (2014). *Gobierno declaró en emergencia zonas cafetaleras por roya amarilla*.
<https://peru21.pe/economia/gobierno-declaro-emergencia-zonas-cafetaleras-roya-amarilla-190232>
- Peru economía y demografía. (2018). *datosmacro.com*.
<https://www.datosmacro.com/paises/peru>
- PROETICA. (2018). *ENCUESTA NACIONAL SOBRE PERCEPCIONES DE LA CORRUPCIÓN EN EL PERÚ*. <http://www.proetica.org.pe/contenido/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru/>
- Riego, M. d. (2018). *Situación actual del café en el país*. <http://minagri.gob.pe/portal/485-feriascaa/10775-el-cafe-peruano>
- Summers, C. (2014). *Cómo Vietnam se convirtió en un gigante del café*.
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140126_economia_cafe_vietnam_segundo_exportador_finde